

Santeri Kivelä

YHDISTYKSEN TALOUSJOHTAMINEN – KANKAANPÄÄN  
MAILA RY

Liiketalouden koulutusohjelma  
2018

## Yhdistyksen talousjohtaminen – Kankaanpään Maila Ry

Kivelä, Santeri  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
maaliskuu 2018  
Ohjaaja: Mäkinen, Jukka  
Sivumäärä: 36  
Liitteitä: 1

Asiasanat: järjestötoiminta, taloushallinto, johtaminen, vapaaehtoistyö

---

Opinnäytetyössä tutkittiin mitä eri osa-alueita yhdistyksen talousjohtaminen pitää sisällään. Työssä keskityttiin yleishyödylliseen yhdistykseen, koska toimeksiantajan toimii yleishyödylliseksi määritelty yhdistys Kankaanpään Maila Ry. Tämän lisäksi työssä käsiteltiin vapaaehtoistyön käsitettä, sekä yhdistyksen hallinnon perusteita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli siis selvittää miten Kankaanpään Mailan talousjohtaminen tällä hetkellä toimii ja selvittää tarvittavia muutoskohteita. Tavoitteena oli myös tuoda tämän opinnäytetyön kautta esiin mitä eri asioita toimeksiantajan pitää ottaa huomioon taloudellista toimintaa silmällä pitäen.

Tutkimuksen perusrunkona oli ensin teoriaosuus talousjohtamisen eri osa-alueista, nämä teoriaosuudet pohjautuivat aihealueen kirjallisuuteen, joita käytettiin opinnäytetyön lähteinä. Teoriaosuuden jälkeen käsiteltiin sitä, kuinka eri osa-alueet toteutetaan Kankaanpään Maila Ry:ssä ja mitä eri toimia heillä niihin käytetään verrattuna teorial tietoon. Aineisto Kankaanpään Mailan toiminnasta saatiin haastattelemalla johtokunnan jäseniä, sekä entisiä seura-aktiiveja. Tutkimuksessa otettiin esille muutama kohta, joissa Kankaanpään Maila Ry:llä on poikkeavuuksia teoriasta ja todettiin mitkä osa-alueet vaativat kehitystä.

Toimeksiantajan toiminnalle on ominaista se, että sen johtokunta ja päätöksentekijät saattavat vaihtua vuosittain. Tämä opinnäytetyö auttaa hahmottamaan toimeksiantajan uusia päätöksentekijöitä siitä, mitä kaikkia asioita talousjohtamisen kannalta yhdistyksessä tulee ottaa huomioon, että pystytään toimimaan kannattavasti sekä noudattamaan myös laissa olevia määräyksiä.

Financial management of the association – Kankaanpään Maila Ry

Kivelä Santeri

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Bachelor of Business Administration

March 2018

Supervisor: Mäkinen, Jukka

Number of pages: 36

Appendices: 1

Keywords: organization, financial management, derivation, voluntary

---

The purpose of this thesis was to explore different parts from financial management of the company. This thesis focus on non-profit organization because the case organization Kankaanpään Maila belongs to non-profit organization. There was also discussed what means voluntary and what means the administration of the association.

The research consisted of theory which was based on literature. After theory there was treated how all different parts are organized in the case organization. Then we compared the differences between the theory and practice. The material was collected by interweaving the organization's management and the former actors. After the comparison, some differences between theory and practice were raised.

For this case organization is characterized by a changes of leadership. This thesis helps new management to handle non-profit organization economy and how to lead it. This thesis tells what kind of things we have to take care of that we can follow the orders.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	KANKAANPÄÄN MAILA RY .....	6
3	MENETELMÄT, TAVOITTEET, RAJAUKSET .....	7
	3.1 Menetelmät .....	7
	3.2 Tavoitteet .....	7
	3.3 Rajaukset .....	9
4	VAPAAEHTOISTYÖ .....	9
	4.1 Vapaaehtoistyön johtaminen .....	10
	4.2 Kansalaisyhdistyksen vapaaehtoistoiminta .....	11
5	YHDISTYKSEN HALLINTO .....	12
	5.1 Yhdistyksen jäsenyys .....	12
	5.2 Päätöksenteko .....	12
	5.3 Yhdistyksen hallitus .....	13
6	YHDISTYKSEN TALOUSJOHTAMINEN .....	13
	6.1 Taloudellisen toiminnan suunnittelu .....	13
	6.1.1 Budjetin laatiminen .....	15
	6.1.2 Budjetointi Kankaanpään Maila Ry:ssä .....	16
	6.2 Kirjanpidon järjestäminen Kankaanpään Maila Ry:ssä .....	18
	6.3 Yleishyödyllinen yhdistys ja verotus .....	18
	6.3.1 Yhdistyksen verotus .....	19
	6.3.2 Yleishyödyllisyys Kankaanpään Maila Ry:ssä .....	21
	6.4 Palkkahallinto .....	21
	6.4.1 Urheilijapalkka .....	22
	6.4.2 Palkkahallinto Kankaanpään Maila Ry:ssä .....	23
	6.5 Raportointi ja seuranta .....	24
	6.5.1 Raportoinnin ja seurannan toteuttaminen .....	24
	6.5.2 Raportointi ja seuranta Kankaanpään Maila Ry:ssä .....	25
	6.6 Sisäinen valvonta .....	26
	6.6.1 Sisäinen valvonta käytännössä .....	27
	6.6.2 Sisäinen valvonta Kankaanpään Maila Ry:ssä .....	28
	6.7 Organisaatio .....	29
	6.7.1 Organisaatiomallit .....	30
	6.7.2 Organisaatio Kankaanpään Maila Ry:ssä .....	31
7	TOIMENPIDE-EHDOTUKSET .....	33
8	YHTEENVETO .....	34
	LÄHTEET .....	35
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Johtaminen mielletään yleensä yritysmaailmaan ja työelämään kuuluvana terminä. Se on kuitenkin osa jokapäiväistä elämäämme. Johtaminen korostuu kun toimitaan ryhmissä ja toiminta on tavoitteellista. Ryhmien selkeät roolit tehostavat johtamista ja auttavat pääsemään parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. (Yhdistystiedon www-sivut 2013.) Yhdistyksissä toimitaan suurimmalta osin vapaaehtoisena ja talkooperiaatteella. Usein yhdistyksen johdossa ja vaikuttajina on vapaaehtoistyöntekijöitä joilla on yhdistystoiminnan lisäksi oma palkkatyö. Siksi johtaminen ja erilaiset johtamisen apuvälineet ovat tällaisessa toiminnassa elintärkeitä. (Yhdistystiedon www-sivut 2013.)

Kankaanpään Maila Ry on pesäpalloon erikoistunut urheiluseura, joka on perustettu vuonna 1958. Toiminta sisältää tällä hetkellä vain poikien ja miesten harrastamisen juniori-ikästä aina pääsarjatasolle asti. Yhdistyksen johtaminen tapahtuu johtokunnan avulla, johon kuuluu vuonna 2018 puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri sekä neljä muuta jäsentä, joista yksi on juniorijaoston johtaja. Yhdistyksellä on kymmenen juniorijoukkuetta ja miesten Superpesis –joukkue. (Kankaanpään Maila Ry:n www-sivut 2018.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja analysoidaan yhdistyksen talousjohtamista Kankaanpään Maila Ry:n osalta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten Kankaanpään Mailan talousjohtaminen tällä hetkellä toimii ja selvittää tarvittavia muutostekijöitä. Tavoitteena on myös tuoda tämän opinnäytetyön kautta esiin mitä eri asioita toimiksimme pitää ottaa huomioon taloudellista toimintaa silmällä pitäen. Opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin siihen mitä todellisuudessa on yhdistyksen talousjohtaminen, mitä eri osa-alueita talousjohtamiseen kuuluu ja miten niitä johdetaan sekä toteutetaan käytännössä.

Kankaanpään Mailan kaltaisessa yhdistyksessä ei ole mahdollisuutta palkata vakituksia työntekijöitä kaikkiin tehtäviin. Yhdistyksen varat tulevat pääosin yhteistyösopimuksista sekä talkootyöstä, joka ei riitä kattamaan vakituisten työntekijöiden palkkakuluja, joten johtaminen jää näin ollen suurimmaksi osaksi johtokunnalle ja sen vapaaehtoi-

sille toimijoille. Tämän työn avulla yhdistys voi selkeyttää ja tehostaa yhdistyksen talousjohtamisen osa-alueita ja prosesseja sekä luoda toimintaa helpottavia apuvälineitä siihen liittyen.

## 2 KANKAANPÄÄN MAILA RY

Kankaanpään Maila Ry on vuonna 1958 perustettu pesäpallon erikoisseura. Kankaanpään Maila on pelannut miesten pääsarjatasolla historian aikana yhteensä kolmekymmentäkahdeksan kautta. Kankaanpään Maila on kaikkien aikojen maratontaulukossa miesten pääsarjatason kahdenneksitoista menestynein seura runkosarjassa. Kankaanpään Maila on historiansa aikana voittanut SM-hopeaa vuosina 1971 ja 1972 sekä SM-pronssia vuosina 1969, 1986 ja 1988. (Pesäpalloliiton www-sivut 2017.)

Kankaanpään Maila tarjoaa kaikenikäisille mahdollisuuden osallistua ohjattuun liikuntaan, pesäpallon harrastamiseen ja yhdessäoloon. Kankaanpään Mailan toimintaan kuuluu juniorityötä sekä aikuisten huippu-urheilua, myös harrastetoiminta kuuluu seuran toimintaan. Seuran toiminta tähtää siihen, että ohjataan lapset ja nuoret tervehenkiseen joukkueurheiluun ja tasapainoiseen kasvuun. Kankaanpään Maila on yleishyödyllinen yhdistys. (Kankaanpään Maila Ry:n www-sivut 2017.)

Kaudella 2016 Kankaanpään Mailalla oli yhteensä 128 rekisteröityä harrastajaa pesäpallon parissa, sekä sen lisäksi noin 140 muuta seura-aktiivia. Seuran jäsenmäärä oli vuoden 2016 lopussa 270. Kaudella 2016 seuralla oli eri sarjoissa kaiken kaikkiaan 11 joukkuetta. Seuralla oli siis joukkue kaikissa pesäpalloliiton määrittämistä ikäluokissa aina miesten superpesiksestä G-ikäisiin junioreihin. Tämän lisäksi seurassa oli myös omaa tuomaritoimintaa ja seuran omia tuomareita oli noin 30, osa tuomareista toimi myös pelaajana. Kaiken kaikkiaan Kankaanpään Mailan toimintaan aktiivisesti osallistui noin 300 eri toimijaa. (Kankaanpään Maila Ry:n toimintakertomus, 2016). Kaudella 2017 seuralla on myös ollut joukkueet kaikissa poikien ikäluokissa sekä miesten superpesiksessä (Kankaanpään Maila Ry:n www-sivut 2018).

### 3 MENETELMÄT, TAVOITTEET, RAJAUKSET

#### 3.1 Menetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat määrällisiä tai laadullisia aineiston hankinta- ja analyysivälineitä (Itä-Suomen yliopiston [www-sivut 2018](#)). Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä selvitetään vastauksia ongelmiin mittauksin, kyselyin tai haastattelemalla. Tutkimuksessa voi olla kyse kehittämisideoista työelämän käytäntöihin tai toimintamallin kehittämistä. (Lapin AMK [www-sivut 2018](#).) Tämä opinnäytetyö tulee olemaan tutkimuksellinen opinnäytetyö.

Tutkimusmenetelminä käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, suurimmaksi osaksi tutkimusta tullaan tekemään haastattelujen avulla. Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen, lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jota pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004.)

Prosessin aikana haastatellaan laajalla rintamalla Kankaanpään Mailan eri toimijoita. Haastattelun kohteena tulevat olemaan nykyinen puheenjohtaja, seuran aikaisempi puheenjohtaja, johtokunnan jäseniä ja rahastonhoitaja.

Opinnäytetyön kokonaisuus tulee sisältämään teoriaosuuden, jonka jälkeen on tarkoituksena käydä läpi kuinka asiat toimivat käytännössä Kankaanpään Mailassa, tämä tieto saadaan haastattelujen perusteella. Teoriatiedon ja Kankaanpään Mailan käytännön toiminnan väliltä etsitään mahdollisia eroavaisuuksia sekä tehdään analysointi ja havainnot mahdollisista kehittämistoimenpiteistä Kankaanpään Mailan kohdalla.

#### 3.2 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteen avulla ilmaistaan mitä hyötyä tutkimuksesta on sen toimeksiantajalle. Tavoitteella kerrotaan millaista tietoa ja kenelle opinnäytetyön avulla saavutetaan. (Kajaanin ammattikorkeakoulun [www-sivut 2018](#).)

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kuva siitä kuinka yhdistyksen talousjohtaminen toimii. Mitä eri osioita talousjohtaminen pitää sisällään ja ylipäätään mitä on talousjohtaminen sekä yhdistyksen johtaminen. Tämän avulla on tavoitteena saada parannettua Kankaanpään Mailan työkaluja talousjohtamisen osalta, sekä luoda selkeät suuntaviivat ja raamit siitä kuinka johtaminen yhdistyksessä tulee toimimaan.

Tavoitteena on siis luoda toimeksiantajalle sellainen työ jonka avulla he pystyvät parantamaan omaa toimintaansa talouden johtamisen kannalta. Tarkoituksena on analysoida ja havainnoida mahdolliset parannuskohteet yhdistyksen taloudellisessa toiminnassa ja antaa näistä yhdistykselle parannusehdotukset siitä kuinka asiat voitaisiin hoitaa tehokkaammin. Tavoitteena on myös tuoda selkeästi esille millaisia erilaisia rooleja yhdistyksessä on taloudellisen johtamisen kannalta. Esimerkiksi, kenelle kuuluu yhdistyksessä ostolaskujen tarkistaminen ja hyväksyminen, kenen vastuulle kuuluu budjetin ja talousarvion laatiminen sekä millä keinoilla ja tekniikalla budjetit on tehokkainta laatia niin, että niistä saadaan todelliset.

Tavoitteena on parannuskeinojen ohella luoda yhdistykselle myös ohje siihen mitä talousjohtamisessa tulee ottaa huomioon. Esimerkiksi se, mitä eri asioita yhdistyksen tulee ottaa huomioon kun aletaan suunnittelemaan budjettia uudelle toimintavuodelle tai mitä asioita on otettava palkkahallinnon osalta huomioon ja kuinka kirjanpito pitää järjestää sekä kuinka raportointia ja seurantaa tulee tehdä sekä sisäistä tarkastusta. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, koska yhdistyksissä vastuuhenkilöt saattavat vaihtua nopeastikin, eikä uusilla henkilöillä ole välttämättä kokemusta aikaisemmasta yhdistystoiminnasta.

Kankaanpään Mailalla on tämän jälkeen mahdollisuus käyttää opinnäytetyön tuotosta omaan käyttöön. Työn kokonaisuuden avulla Kankaanpään Maila Ry pystyy myös miettimään omia toimintatapojaan ja mahdollisesti parantamaan niitä eri kehitysideoiden avulla.



### 3.3 Rajaukset

Opinnäytetyössä on tarkoituksena tarkastella yhdistyksen johtamista taloudellisesta näkökulmasta ja näin ollen aihe tullaan rajaamaan yhdistyksen talousjohtamisen osa-alueisiin. Opinnäytetyön alussa on kuitenkin tarkoituksena käydä läpi myös muita johtamisen osa-alueita, jonka jälkeen talousjohtaminen otetaan erityiseen tarkkailuun.

Talousjohtamisen osalta aihe on tarkoitus rajata sisäiseen talouteen liittyviin asioihin. Eli siihen miten talous toimii seuran sisäisesti ja kuinka sitä johdetaan seuran sisäisesti. Tarkasteluun otetaan toiminnan suunnittelun osalta budjetin laatiminen, yleishyödyllisen yhdistyksen verotusta tarkastellaan ja mitä asioita seuran tulee tässä tapauksessa ottaa sisäisesti huomioon, palkkahallinnon järjestelyt ja vastuut seuran sisäisesti, sisäinen raportointi ja sisäinen valvonta sekä roolit ja vastuut. Opinnäytetyössä tullaan keskittymään ja tarkastelemaan näitä aiheita.

Opinnäytetyössä on käytetty alle 10 vuotta vanhoja lähteitä. Opinnäytetyö on aloitettu vuonna 2017, joten lähteiksi on myös hyväksytty vuoden 2007 julkaisut. Haussa on käytetty Finna, Medic ja Pub-Med –tietokantoja. Lisäksi käytössä on ollut hakukone Google. Googlen haussa on ollut käytössä korkea lähdekritiikki ja medialukutaito. Opinnäytetyö on kirjoitettu luotettaviin lähteisiin perustuen.

## 4 VAPAAEHTOISTYÖ

Vapaaehtoistyöstä ei saa taloudellista korvausta ja se tehdään omasta vapaasta tahdosta. Lisäksi se hyödyttää kolmatta osapuolta ja on kaikille avointa toimintaa. Kyseessä on siis palkatonta ja pakotonta toimintaa, mitä tehdään muiden ihmisten hyväksi. (Pessi & Oravasaari 2010, 9.)

Kankaanpään Mailassa toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön. Seuran johtokunta ei saa rahallista korvausta toiminnastaan ja tapahtumat järjestetään talkoovoimin yhdessä juniorijoukkueiden kanssa.

#### 4.1 Vapaaehtoistyön johtaminen

Vapaaehtoistyön johtaminen tarkoittaa sitä, että luodaan vapaaehtoisille toimijoille mahdollisuudet tavoitella yhdistyksen päämääriä. Johtamisen avulla suunnitellaan yhdistyksen toimintaa ja tavoitteita sekä motivoidaan parhaan mukaan vapaaehtoisia yhdistyksen arjessa. Johtaminen onkin sekä yksilöllistä johtamista, että kollektiivista johtamista, tämän takia yhdistyksen organisaation tunteminen sekä yhdistyksen toiminnan ymmärtäminen on erittäin keskeistä. Ennen kaikkea se on innostamista ihmisiä toimimaan yhteisen hyvän eteen. Vapaaehtoistyön kannalta on myös tärkeää, että yhdistyksen toiminta on merkityksellistä ja näin ollen vapaaehtoiset kokevat työnsä ajankohtaiseksi ja merkitykselliseksi. Vapaaehtoistyön luonteen määrittelee se, että siitä ei makseta palkkaa ja muutkin aineelliset kannustimet ovat yleisesti ottaen melko vaatimattomia. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Toiminnan johtaminen lähtee yhdistyksen selvästä visiosta ja sen luomisesta. Ilman selvää visiota yhdistyksen toiminta ei onnistu. Kaiken toiminnan yhdistyksen sisällä tulisi olla linjassa tämän vision kanssa. Visioon liittyvät myös yhdistyksen perustar koitus ja arvot, joiden pohjalta toimintaa tehdään. Tärkeintä onkin siis tuntea yhdistyksen organisaatio sekä se, että miksi vapaaehtoiset ovat tulleet toimintaan mukaan. (Kuuluvainen 2015, 9-10.)

Aihealue voidaan jakaa kolmenlaisiin johtamisrooleihin, yhteisen vision, ryhmäiden-titeetin ja me hengen luoja, vapaaehtoistyön suunnittelijat sekä arjessa vapaaehtois-työtä johtavat. Hyvin tyypillistä vapaaehtoisjärjestöille on se, että ei ole yhtä henkilöä joka johtaisi koko toimintaa, vaan tehtävät on jaettu eri henkilöille ja heidän työnkuvat vaihtelevat. Yhdistysten toimintakulttuurit ja hierarkiat vaihtelevat kuitenkin hyvinkin paljon, joissakin yhdistyksissä on erittäin matala hierarkia ja vertaistoiminnan luonne, kun taas toisissa järjestöissä toiminta on todella hierarkkista. Yhdistyslainsäädännön mukaan puheenjohtaja on yhdistyksen johtaja ja vastuullisin toimija, mutta myös tämän aseman auktoriteetti vaihtelee erittäin paljon yhdistysten mukaan. (Kuuluvainen 2015, 13-14.)

## 4.2 Kansalaisyhdistyksen vapaaehtoistoiminta

Kansalaisyhdistykseksi kutsutaan yhdistystä, joka on perustettu ajamaan jotain tiettyä asiaa. Vapaaehtoistyön merkitystä ei tässä tapauksessa ole välttämättä sen erityisemmin mietitty, vaan asiat hoituvat vapaaehtoisen innostuksen avulla. Kansalaisyhdistyksen toiminnassa tyypillistä on se, että vapaaehtoiset hoitavat monia hallintoon ja johtamiseen liittyviä töitä jotka ammattimaistuneissa yhdistyksissä kuuluisivat työntekijöille. (Kuuluvainen 2015, 20.)

Kansalaisyhdistyksen ideaalitapauksessa vapaaehtoiset johtavat yhdistyksen toimintaa ja ovat siitä vastuussa. Kansalaisyhdistyksessä vastuukysymykset voivat olla usein hyvin hankalia ja voi jäädä epäselväksi kuka on viimeisenä vastuussa yhdistyksen toiminnasta. Yhdistyslain mukaan yhdistyksen toiminnasta vastaa hallitus puheenjohtajan johdolla. Tämänlaisen yhdistystoiminnan kannalta on äärimmäisen tärkeää, että toiminnassa on mukana pitkäaikaisesti sitoutuneita sekä yhdistyksen toiminnasta erittäin kiinnostuneita olevia vapaaehtoisia. (Kuuluvainen 2015, 21.)

Vapaaehtoistyön sitoutumisen osalta yhdistystoimintaan tulee myös niin sanottuja omistajuus suhteita. Yhdistyksen osalta ei puhuta mistään rahallisesta omistajuudesta vaan siitä, että syntyy vahvat siteet yhdistykseen ja halutaan pitää huolta vahvasti yhdistyksen asioista sekä panostetaan niihin täysillä. Omistajuussiteellä on yhdistyksen kannalta hyviä ja huonoja puolia. Omistajuuden tunteen kautta vapaaehtoinen työskentelee tinkimättömästi omasta halustaan ja pitää erittäin hyvää huolta yhdistyksen asioista, tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että ei osata antaa tilaa ja mahdollisuuksia uusille toimijoille ja näin ollen luopua omistajuudestaan. Pahimmassa tapauksessa tämä tarkoittaa sitä, että pitkään vapaaehtoisena toiminut ei osaa luopua ajoissa omista vastuistaan ja polttaa itsensä loppuun ja uusien toimijoiden on vaikeaa päästä toimintaan mukaan. (Kuuluvainen 2015, 51-52.)

## 5 YHDISTYKSEN HALLINTO

### 5.1 Yhdistyksen jäsenyys

Yhdistyksen jäseneksi voi liittyä yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö. Jäsenyys syntyy siten, että henkilö ilmoittaa halukkuutensa jäsenyyteen jonka jälkeen yhdistyksen hallitus päättää jäseneksi hyväksymisestä. Hallituksella on harkintavalta hyväksyä tai olla hyväksymättä hakija jäseneksi. Päätösvalta yhdistyksessä kuuluu yhdistyksen jäsenille. Päätösvaltaa käytetään yhdistyksen kokouksessa joka on järjestettävä vähintään kerran vuodessa. Jäsenellä on oikeus tehdä hallitukselle ehdotuksia käsiteltävistä asioista sekä hänellä on äänestys- ja puheoikeus yhdistyksen kokouksessa. Jäsenellä on oikeus milloin tahansa erota yhdistyksestä ilmoittamalla siitä kirjallisesti yhdistyksen hallitukselle. Jäsen voidaan myös erottaa yhdistyksestä säännöissä mainitulla erottamisperusteella. (Yhdistyslaki 503/1989, 3 luku 10 §, 12 §.)

### 5.2 Päätöksenteko

Yhdistyksen kokous on ylin päättävä elin yhdistyksessä. Kokous on pidettävä sääntöjen määrittäminä ajankohtina, mikäli kokousta ei ole kutsuttu koolle, on silloin jokaisella jäsenellä oikeus vaatia kokouksen pitämistä. Mikäli yhdistyksen kokous, yhdistyksen hallitus tai yksi kymmenesosa vaatii, on pidettävä yhdistyksen ylimääräinen kokous. Vaatimus kokouksen pitämisestä on ilmoitettava kirjallisena yhdistyksen hallitukselle, jonka jälkeen on hallituksen kutsuttava koolle kokous viipymättä. (Yhdistyslaki 5 luku 20 §.)

Yhdistyksen kokouksessa on päätettävä seuraavat asiat: yhdistyksen sääntöjen muuttaminen, kiinteistön luovuttaminen tai kiinnittäminen taikka yhdistyksen toiminnan kannalta huomattavan muun omaisuuden luovuttaminen, äänestys ja vaalijärjestyksestä, hallituksen tai sen jäsenen taikka tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan valitsemisesta tai erottamisesta, tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapauden myöntämisestä sekä yhdistyksen purkamisesta. (Yhdistyslaki 5 luku 21 §.)

### 5.3 Yhdistyksen hallitus

Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä on oltava hallitus, johon kuuluu vähintään kolme henkilöä. Hallituksen on yhdistyksen sääntöjen mukaan hoidettava yhdistyksen asioita, sekä huolehtia siitä, että yhdistyksen kirjanpito hoidetaan lain mukaisesti ja varainhoito luotettavalla tavalla. Hallitusta johtaa hallituksen puheenjohtaja. (Yhdistyslaki 6 luku 35 §.)

Yhdistyksen hallituksella on yhdistyksen nimenkirjoitusoikeus, oikeus voi olla joko puheenjohtajalla, yhdellä tai useammalla hallituksen jäsenellä, asemansa perusteella muulla henkilöllä tai henkilöllä jolle hallitus on erikseen antanut oikeuden. (Yhdistyslaki 6 luku 36 §.)

## 6 YHDISTYKSEN TALOUSJOHTAMINEN

Yhdistyslain mukaan yhdistyksen hallitus on velvollinen huolehtimaan yhdistyksen asioista sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaisesti. Hallitukselle kuuluu myös yhdistyslain mukaan velvollisuus huolehtia yhdistyksen taloudesta sekä sen omaisuuden hoitamisesta. (Yhdistyslaki 6 luku 35 §.)

Yhdistyksen hallituksen tulee siis johtaa ja vastata yhdistyksen talousasioista. Yhdistyksen hallituksen tulee vastata, yhdistyksen kirjanpidon järjestämisestä, talousarvioinnin laatimisesta ja seurannasta, tilinkäyttöoikeuksista sekä tuloslaskelman hyväksymisestä. (Yhdistystoimijoiden www-sivut 2018.)

### 6.1 Taloudellisen toiminnan suunnittelu

Yritystoiminnassa lähtökohtana on se, että saadaan tuotettua voittoa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että yrityksen johdon on varmistettava yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Yrityksen tavoitteeseen pääseminen vaatii taloudellista suunnittelua, joista yksi olennainen osa on yrityksen budjetointi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu on yksi suuri kokonaisuus, joissa strategiat konkretisoituvat käytännön toimenpiteiksi. Tämä strategisen tavoitteen asettaa yrityksen visio siitä mitä he haluavat olla tai minne he haluavat päästä. Yrityksen taloussuunnittelu on yksi osa yrityksen kokonaissuunnittelua, näin ollen olisi tärkeää pohtia yrityksen taloutta niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Talouden suunnittelu kulminoituu pääosin rahaan ja numeroihin siltä pohjalta, että tulevalla kaudella saataisiin mahdollisimman edullinen taloudellinen tulos. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9-10.)

Budjetointi ei yrityksissä ole lakisääteinen velvoite, eikä kaikissa yrityksissä edes välttämättä laadita budjettia. Budjetoinnin avulla asioita mietitään kuitenkin etukäteen, näin ollen pystytään vertaamaan ennakoituja tapahtumia raporttien perusteella siihen mitä on tapahtunut, tämä taas tarkoittaa sitä, että on mahdollista pystyä puuttumaan eroihin ajoissa, eikä vasta esimerkiksi tilikauden lopussa. Budjetin ja toteutuneiden lukujen vertailua lyhyillä aikaväleillä antaa siis mahdollisuuden siihen, että pystytään vielä tilikauden aikana vaikuttamaan asioihin esimerkiksi miettimällä kuinka saadaan vielä lopun tilikauden menoja karsittua. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9-10.)

Yrityksen vaikeudet saattavan useinkin johtua siitä, että toiminnan rahoitus ei ole riittävää lyhyellä aikavälillä. Esimerkiksi sesonkiluonteisessa toiminnassa yrityksen tulot kohdistuvat hyvinkin tarkasti muutamalle kuukaudelle, mutta juoksevat menot ovat ympärivuotisia. Yrityksen olisikin siis syytä laatia myös kassabudjetti, jonka avulla seurataan maksuperusteisesti sitä kuinka paljon rahaa tulee ja menee tietyllä tarkasteluvälillä, esimerkiksi kuukauden aikana. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11.)

Taloudellinen suunnittelu toimii yhdistyksissä samalla tavalla kuin yrityksissä. Yleishyödyllisissä yhdistyksissä ei tavoitteena ole kuitenkaan tuottaa voittoa, vaan varmistaa, että toiminta on kannattavaa. Yleishyödyllisessä yhdistyksessä ei siis saada ohjata toiminnan tuottoja perustajan tai sen läheisten hyväksy. Yhdistyksen toiminnan kannattavuuden varmistamiseksi on kuitenkin toimintaan suunniteltava ja ohjattava kuten yrityksissä. (Verottajan [www-sivut](http://www.sivut) 2011.)

### 6.1.1 Budjetin laatiminen

Yrityksen budjetointiprosessi käynnistyy sillä, että käydään läpi seuraavan tilikauden suunnitelmia ja kartoitetaan tarvittavia tietoja budjettia varten. Budjetin laatiminen yleisimmin aloitetaan eri osabudjeteista esimerkiksi myynnistä, kuluista ja investoinneista ja näiden pohjalta syntyy kokonaisuus. Budjetoinnin aikatalutus on myös oleellinen osa budjetin laatimista, lähtökohtana on se, että budjetti on valmis ja hyväksytty ennen seuraavan tilikauden alkua. Budjetoinnin laatimiseen voidaan käyttää erilaisia tapoja. Yleisimpiä budjetoinnin laatimistapoja ovat kiinteä budjetti koko vuodeksi, tarkistettava budjetti, rullaava budjetti ja liukuva budjetti. (Syvänperä & Lindfors 2014, 14-16.)

Budjetointiin on olemassa myös erilaisia apuvälineitä. Budjetoinnissa käytetään usein apuvälineenä edellisen vuoden lukuja, nämä ovat usein helposti saatavissa kirjanpito-ohjelmasta pohjaksi tulosbudjetille. Tulosbudjetti voidaan joko laatia virallisen tuloslaskelman muodossa tai se voidaan laatia yrityksen haluamien raporttien tapaan. Tärkeää on jakaa budjetti myös kuukausikohtaisesti tai neljännesvuositasolla, jotta voidaan tarkastella tuloksia helposti kesken budjettikauden. Yritys voi tehdä budjetit myös tulosityksiköittäin tai kustannuspaikoittain. (Syvänperä & Lindfors 2014, 16-17.)

Kuten aikaisemmin todettiin, budjetointi aloitetaan eri osabudjeteista. Yleensä nämä osabudjetit koostuvat myyntibudjetista, ostobudjetista, henkilökuluista, muista kuluista sekä investoinneista. Yleensä ensimmäisenä yrityksessä käsitellään myyntibudjetti, tähän vaikuttavat useat eri asiat, kuten markkinat, kilpailijat, asiakkaat, hinnoittelu tuotevalikoima ja oma kapasiteetti. Tämän jälkeen laaditaan usein ostobudjetti, josta selviää paljonko raaka-aineiden ostot teettävät tai valmiiden tuotteiden osto joltakin toimijalta. Kolmantena vaiheena on miettiä yrityksen henkilöstöbudjetti eli se paljonko yrityksellä menee rahaa henkilökunnan palkka- ja sivukuluihin. Tämän jälkeen otetaan huomioon investointibudjetti eli mahdollisista investoinneista aiheutuvat kulut. Liiketoiminnan muut kulut, rahoitustuotot- ja kulut otetaan myös huomioon jonka jälkeen saadaan muodostettua tulosbudjetin kokonaisuus. (Syvänperä & Lindfors 2014,27-44.)

Kassabudjetin laadinta on myös erittäin tärkeä osa budjetointia, hyvinkin menestyvällä yrityksellä saattaa tulla maksuvaikeuksia mikäli ei ole tarpeeksi paneuduttu kassabudjettiin ja rahan riittävyyteen. Kassabudjetti laaditaan yleensä aina kuukausitasolla. Yksinkertaisuudessaan kassabudjetti laaditaan siten, että alkusaldoksi merkataan paljonko yrityksellä on rahaa kyseisen jakson alussa. Tämän jälkeen lasketaan kuukausittaiset kassaan maksut ja kassasta maksut. Tässä oleellisena asiana on ennakoida koska yrityksen myynnit realisoituvat rahaksi, koska useimmiten osa kaupasta tapahtuu laskulla ja näin ollen raha ei jää heti yrityksen käyttöön. (Syvänperä & Lindfors 2014, 49-50.)

#### 6.1.2 Budjetointi Kankaanpään Maila Ry:ssä

Kankaanpään Mailassa budjetointi nojaa vahvasti edellisten vuosien toteumien pohjalta tehtävään suunnitteluun ja analysointiin. Myyntibudjetti jaetaan Kankaanpään Mailassa käytännössä kolmeen eri osa-alueeseen. Yksi alue on ottelukohtaiset tuotot, johon sisältyvät lippujen myynti, kioskimyynnit sekä muut ottelutapahtuman tuotot. Toisena osa-alueena ovat yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävät yhteistyösopimukset ja kolmantena osana on seuran hallinnollinen myynti kuten jäsenmaksuista saatavat tuotot.

Ottelukohtaisissa myyntituloissa nojataan erittäin paljon edellisen vuoden sekä edellisten vuosien keskiarvon pohjalta tapahtuneeseen toteumaan. Tässä huomioon otetaan otteluiden määrä tulevalla tilikaudella sekä pyritään analysoimaan myös tulevan kauden ottelupäivien otollisuutta kuten viikonpäiviä ja kuukausia. Esimerkiksi, jos otteluita pelataan huomattavasti enemmän toukokuussa kuin heinäkuussa verrattuna edellisiin kausiin on sillä yleensä myynnin kannalta negatiivinen vaikutus. Ottelukohtaisessa budjetissa luodaan siis tavoitteet ja pyritään ennustamaan keskimääräinen katsojamäärä sekä katsojien keskimääräinen tuotto per ottelu ja tämän pohjalta laaditaan myyntibudjetti koko kesän otteluille.

Yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävät sopimukset ovat budjetoinnissa erittäin vaikeasti ennustettavat. Kumppanien kanssa pyritään tekemään mahdollisesti pidempi ai-



kaisia yhteistyösopimuksia noin 2-3 vuotta, jotta tuloksen ennustettavuus olisi helpompaa vuosittain. Kuitenkin suuri osa yhteistyökumppaneista ei pysty sitoutumaan pitkän aikavälin sopimukseen, koska varsinkin tämän hetkisessä taloudellisessa tilanteessa heidänkin on vaikeaa ennustaa omaa tulostaan pitkällä aikavälillä. Ennen budjetin laadintaa käydäänkin siis alustavia neuvotteluja seuraavan tilikauden sopimuksesta, jonka avulla tunnustellaan sitä, onko isoja muutoksia tapahtumassa kuluvan tilikauden toteutumaan. Myös yleinen taloudellinen tilanne vaikuttaa yhteistyösopimukseen, joten on tärkeää tarkastella yleistä taloudellista tilannetta sekä ennusteita sen muutoksesta. Isoissa yrityksissä myös johto- ja omistussuhteiden muutoksien kannalta tulee olla hereillä ja pyrkiä selvittämään vaikuttavatko ne mahdolliseen kumppanuuteen. Perusajatuksena on kuitenkin se, että kumppanimyynnin budjetoitua tuloa ei lähdetä korottamaan aikaisempien vuosien tuloksista.

Menopuolen budjetointi perustuu myös pitkälti edellisten vuosien toteutuneisiin menoihin. Nämä voidaan jakaa osto- ja henkilöstöbudjettiin sekä muihin menoihin kuten rahoitusmenot.

Ostobudjetti luodaan pitkälti myyntibudjetin pohjalta. Ostobudjetti kattaa ottelutapahtumien ostot kuten, kioskiostot, tarjoiluostot ym. Nämä saadaan laadittua pitkälti sen pohjalta millaista myyntiä tulevalta kaudelta odotetaan. Tuotteiden ostohinnat ovat yleensä tiedossa jo hyvissä ajoin ja ne on helppo budjetoida tulevan kauden myynnin pohjalta.

Suurin osa kauden menoista koostuu vuosittain samoista menoista, kuten matkustuskustannukset vieraspeleihin, asustehankinnat, tuomarikustannukset, majoituskustannukset, markkinointikustannukset, ruokailukulut, välinekulut, sarjamaksut ym. Nämä kustannukset ovat melko helppo budjetoida edellisten vuosien perusteella, toki jokainen erä vaatii aina vuosittaiset tarkastelut. Tulee ottaa huomioon esimerkiksi vieraspelipäivien ajankohdat ja vaatiiko tämä erityisjärjestelyitä, kuten yöpymisiä matkalla. Nämä kulut tarkastetaan vuosittain ja käydään läpi ja pyritään ennakoimaan mahdollisia muutoksia edelliseen vuoteen parhaan mukaan, mutta pääsääntöisesti isossa kuvassa kustannukset pysyvät melko samana vuosittain.

Henkilöstöbudjetti laaditaan Kankaanpään Mailassa pitkälti miesten superpesisjoukkueen pohjalta, seurassa on tällä hetkellä henkilöstömenoja superpesisjoukkueen lisäksi junioripäällikkö ja urheilutoimenjohtaja. Henkilöstöbudjetti määräytyy pitkälti pelaajille maksettavista korvauksista sekä vakuutuksista ja eläkemaksuista, nämä kulut ovat työsopimuksien pohjalta helposti ennakoitavissa ja tiedossa hyvissä ajoin ennen tilikauden alkua. Yksi suuri asia mikä vaikuttaa henkilöstöbudjettiin on talkoolaisten määrä ottelutapahtumia ja muutenkin seuratoimintaa pyörittäessä. On siis pyrittävä kartoittamaan mahdollisimman laajasti ennen budjetin tekoa seuraavalle tilikaudelle talkoolaisten määrä. Kankaanpään Mailassa kaikki järjestelytehtävät ja seuratoiminnan pyörittäminen tapahtuu lähes täysin talkoopohjalta, joten talkoolaisten kartoittaminen ennen budjetin tekoa on äärimmäisen tärkeää.

## 6.2 Kirjanpidon järjestäminen Kankaanpään Maila Ry:ssä

Kirjanpitolain mukaan jokainen, joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa on tästä kirjanpitovelvollinen, näin ollen myös yhdistyksen ovat kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitolain mukaan keskeiset asiat ovat kaikille kirjanpitovelvollisille yhteisiä: Näitä ovat, kaksinkertainen kirjanpito, hyvä kirjanpitolapa, menon ja tulon kirjaaminen suoriteperusteisesti. Myös yhdistyksessä tilikauden pituus on 12 kuukautta, lukuun ottamatta aloitusta, lopetusta tai tilinpäätösajankohdan muutosta jolloin se saa maksimissaan olla 18 kuukautta. (Kirjanpilolaki 1336/1997 1 luku.)

Kankaanpään Mailassa kirjanpidon hoitaa ulkoinen yrittäjä. Yrittäjä hoitaa kirjanpidon, palkkahallinnon sekä laskujen maksatuksen yhdistyksen johtokunnan hyväksytyä ostolaskut maksettavaksi. Yhdistyksen laskutuksen hoitaa yhdistyksen rahastonhoitaja sekä junioripuolella juniorijaoston rahastonhoitaja.

## 6.3 Yleishyödyllinen yhdistys ja verotus

Yleishyödyllisen yhteisön määritelmä on TVL:n 22.1 §:ssä mainitun lainkohdan mukaan seuraava:

- se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä

- sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin
- se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempaa palkkana tai muuna hyvityksenä. (Tuloverolaki 1535/1992 3 luku 21 §.)

Jollei yhteisö täytä näitä kaikkia edellä mainittuja edellytyksiä se ei silloin voi olla yleishyödyllinen. Edellä mainitut edellytykset koskevat yhteisön todellista toimintaa, arviointi yleishyödyllisyydestä tapahtuu siis sen perusteella, mitä toimintaa yhteisö todellisuudessa harjoittaa. Edellytysten täyttämisen arviointi tapahtuu verovuosiakohtaisesti, eli yhdistyksen tulee täyttää edellytykset jokaisena toimintavuotenaan. Esimerkkeinä yleishyödyllisistä yhdistyksistä voi olla esimerkiksi urheiluseurat, työväenyhdistykset sekä työmarkkinajärjestöt. (Talari 2010, 15-20.)

### 6.3.1 Yhdistyksen verotus

Yleishyödyllisen yhdistyksen tulojen veronalaisuus on määritelty tuloverolaissa. Sen mukaan yleishyödyllinen yhdistys on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta. Tämän lisäksi se on verovelvollinen muuhun kuin yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tulosta. (Talari 2010, 47.)

Yleishyödyllisen yhdistyksen varainkeruun kannalta on siis olennainen kysymys se voidaanko tulo katsoa elinkeinotuloksi vai onko se verovapaata tuloa. TVL:n 23.3 §:n mukaan elinkeinotulona ei pidetä seuraavia:

- yhteisön toimintansa rahoittamiseksi järjestämistä arpajaisista, myyjäisistä, urheilukilpailuista, tanssi- ja muista huvitilaisuuksista, tavarankeräyksestä ja muusta niihin verrattavasta toiminnasta eikä edellä mainittujen tilaisuuksien yhteydessä harjoitetusta tarjoilu-, myynti- ja muusta sellaisesta toiminnasta saatua tuloa.
- jäsenlehdistä ja muista yhteisön toimintaa välittömästi palvelevista julkaisusta saatua tuloa
- adressien, merkkien, korttien, viirien tai muiden sellaisten hyödykkeiden myynnin muodossa suoritettua varojenkeräyksestä saatua tuloa

- bingopelin pitämisestä saatua tuloa

Myös jotkin perinteiset yleishyödyllisen yhdistyksen varainhankintatavat ovat verovapaita, vaikka niitä ei listassa ole mainittu. Esimerkiksi yhdistyksen jäsenmaksut, lisenssimaksut ja sarjamaksut eivät ole verotettavaa tuloa, jos yhdistys on yleishyödyllinen. (Talari 2010, 47-49)

Yleishyödyllinen yhteisö voi myös hankkia tuloja talkootyöllä. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisön toiminnassa oleva henkilö tai henkilöt tekevät työtä yhteisön hyväksi niin, että he eivät itse saa tästä korvausta vaan hyöty tulee yhteisön hyväksi. Tämä on varsinkin urheiluseuroilla perinteinen varainhankintakeino. Talkootyöt verokohtelu on erilaista tilanteesta riippuen joten on huomattava, että yhteisön saama hyöty voi olla tälle myös veronalaista tuloa. Nämä asiat arvioidaan aina tapauskohtaisesti. (Talari 2010, 76-77.)

Edellä mainittu lista tuloista, joita ei pidetä elinkeinotulona, ei ole tyhjentävä. Myös listalla olevia tuloja voidaan joissakin tapauksessa pitää elinkeinotulona. Lisäksi on tärkeä muistaa, että mainitut tulot ovat verovapaita vain jos yhteisö itsessään on katsottu yleishyödylliseksi. Listattujen toimintojen harjoittaminen itsessä ei vielä tee yhteisöstä yleishyödyllistä. Esimerkiksi, jos yhteisön toiminta perustuu pelkästään bingopelien pyörittämiseen, eikä varoja käytetä yleishyödylliseen tarkoitukseen, ei kyseessä silloin ole yleishyödyllinen yhteisö. Muissa kuin TVL 23.2 §:ssä mainituissa toiminnoissa täytyy aina pohtia tapauskohtaisesti onko kysymys muusta toiminnasta vai elinkeinotoiminnasta. Verotuskäytännössä on kuitenkin muodostunut tiettyjä tunnusmerkkejä, jotka voivat osoittaa toiminnan elinkeinotoiminnaksi:

- vieraan pääoman käyttö toiminnan rahoittamiseen
- sitoutuneen pääoman suuri määrä
- toimintaan palkattu henkilökunta
- voiton tavoittelu
- toiminnan laajuus tai suuri liikevaihto
- toiminnan pitkäkestoisuus ja säännöllinen toistuvuus
- käyvän markkinahinnan käyttäminen tavaroita tai palveluja myytessä
- toimiminen kilpailuolosuhteissa

- toiminnan kohdistuminen tavanomaisiin kauppatavaroihin tai suoritteisiin.

Yksistään joku tai jotkut kohdat täyttävä toiminta ei vielä välttämättä ole elinkeinotoimintaa, mutta mitä useampi kohta täyttyy, sitä suurempi riski on siihen, että toiminta katsotaan elinkeinotoiminnaksi. (Talari 2010, 51-53.)

Arvonlisäverolain 4 §:n mukaan yleishyödyllinen yhteisö on arvonlisäverovelvollinen vain siitä tulosta jota pidetään tuloverolain mukaan veronalaisena elinkeinotulona. Mikäli yleishyödyllinen yhdistys siis harjoittaa tulonhankkimista, josta sen ei tarvitse maksaa tuloveroa ei sen myöskään tarvitse periä myynnistä arvonlisäveroa. (Arvonlisäverolaki 2 luku 4§.)

### 6.3.2 Yleishyödyllisyys Kankaanpään Maila Ry:ssä

Kankaanpään Maila on luokiteltu yleishyödylliseksi yhdistykseksi. Sen toiminta perustuu laajaan toimintapiiriin, jonka osallisena ovat niin nuoret kuin aikuisetkin. Kankaanpään Maila tarjoaa harrastusmahdollisuuden kaikille halukkaille harrastajille. Yhdistyksen tarkoituksena ei ole myöskään tuottaa voittoa kenellekään vaan tarkoitus on pitää toiminta kannattavana.

## 6.4 Palkkahallinto

Yhdistyksen taloudesta on vastuussa aina hallitus (Yhdistyslaki 26.5.1989/503, 6:35 §). Palkkahallintoa ei sellaisenaan ole käsitteenä lainsäädännössä, mutta sillä tarkoitetaan sitä laskentatoimenosaa jossa palkat lasketaan, maksetaan ja ilmoitetaan eri tarkoituksia varten. Palkkahallinnon perustehtävinä voidaan pitää palkansaajien tietojen ylläpitämistä, sekä työntekijäkohtaisen palkkatiedon rekisteröintiä. (Kondelin, Laitinen & Peltomäki 2015, 60.)

Palkkahallinnon yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on verolainsäädännön tunteminen, palkkahallinto toimii palkan osalta veronperijänä Verohallinnon puolesta. Työnantaja

on velvollinen perimään palkasta joko ennakonpidätystä tai lähdeveroa. Verolainsäädännöstä ja sen nojalla annetuista päätöksistä löytyvät esimerkiksi perusteet

- mistä tuloista vero on perittävä ja onko se perittävä ennakonpidätyksenä vai lähdeverona
- keneltä vero (ennakonpidätys ja lähdevero) on perittävä
- minä ajankohtana vero (ennakonpidätys ja lähdevero) on perittävä
- minkä suuruisena ennakonpidätys tai lähdevero on perittävä
- milloin perityt verot on maksettava valtiolle
- millaisia ilmoituksia veroista on tehtävä ja miten suoritukset on kirjattava palkkakirjanpitoon.
- 

Verosäädöksistä löytyvät niin ikään määrittelyt esimerkiksi sille, mikä tulo on verovaapa ja mitä työnantaja voi maksaa palkansaajalle perimättä siitä ennakonpidätystä. (Kondelin ym. 2015, 109.)

Yhdistyksen palkkahallintoa koskevat siis samat säännöt kuin yrityksen palkkahallintoa. Yhdistyksen työntekijöitä koskevat myös samat säädökset. Yhdistyksen ja työntekijän välille tulee tehdä työsopimus ja työntekijällä tulee olla verokortti. Yhdistyksen tulee myös pidättää työntekijältä ennakonpidätys samalla tavalla kuin yritysmaailmassa. (Verohallinnon www-sivut 2017.)

#### 6.4.1 Urheilijapalkka

Urheilusuorituksena pidetään yleensä fyysistä toimintaa, kuten Kankaanpään Maila Ry:n kohdalla pesäpallon pelaamista. Urheilijan palkkio saatetaan joko maksaa osallistumisesta urheilukilpailuun tai kilpailun sijoituksen mukaan. Urheilijan saama palkkio on veronalaista, mikäli sillä on saajalleen rahallista arvoa, esimerkiksi pokaalia ei lasketa urheilijan palkkioksi kun taas esimerkiksi auto lasketaan. Urheilijan matkakustannukset pääsääntöiselle harjoittelupaikkakunnalle ja kotipelipaikkakunnalle katsotaan veronalaiseksi, jos urheilu on henkilön päätoiminen työ. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Urheilijan tapaturma- ja eläketurva on järjestetty työeläkelaista poiketen erillisellä urheilijan tapaturmasta ja eläketurvasta annetulla lailla. Urheiluseuran on tämän lain nojalla velvollinen järjestämään urheilijalle vakuutuksen tapaturman ja vanhuuden varalta, jos urheilija on alle 65-vuotias ja hän saa pelikauden tai muutoin vuoden pituisen ajanjakson aikana vähintään vakuuttamisvelvollisuuden alarajan suuruisen korvauksen. Vakuuttamisvelvollisuuden alaraja tarkistetaan vuosittain TyEL:n 96§:ssä tarkoitetulla palkkakertoimella. Vuonna 2017 kyseinen alaraja oli 11 190 euroa. (Työeläkelakipalvelun www-sivut 2017.)

Vakuuttamisvelvollisuutta määritellessä palkkaan lasketaan mukaan urheilijan saamat palkat ja palkkiot sekä verotettavat luontaisedut kuten esimerkiksi asuntoetu. Palkkio on usein myös sidottu urheilumenestykseen. Tällöin vakuutusvelvollisuus tulee arvioida, mikäli tulospalkkio ylittää kyseisen vakuuttamisvelvollisuuden alarajan tulee urheilija tällöin vakuuttaa. Vakuuttamisvelvollisuutta arvioitaessa ei tähän lasketa urheilijan muulla toiminnallaan saamia tuloja. Vakuuttamisvelvollisuuden arviointiin lasketaan myös saman pelikauden aikana maksetut palkat toisessa urheiluseurassa. (Työeläkelakipalvelun www-sivut 2017.)

#### 6.4.2 Palkkahallinto Kankaanpään Maila Ry:ssä

Kankaanpään Mailassa johtokunta on valtuuttanut seuran kirjanpitäjän hoitamaan palkkahallintoa yhdessä seuran rahastonhoitajan kanssa. Kirjanpitäjä maksaa sopimuksien mukaan palkat urheilijoille sekä valmentajille. Kirjanpitäjä hoitaa myös verohallinnon ilmoitukset, jotta ennakonpidätykset tulevat maksettua lain mukaisesti. Kirjanpitäjä hoitaa myös maksettavat sivukulut palkoista. Kirjanpitäjä huolehtii myös palkkakirjanpidosta sekä maksettujen palkkojen rekisteröinnistä.

Urheilijapalkkojen vakuuttamisvelvollisuuden arvioinnista seurassa vastaa seuran rahastonhoitaja. Pelaajasopimuksien pohjalta arvioidaan kenellä vakuuttamisvelvollisuuden alaraja ylittyy ja näistä tehdään urheilijaturvailmoitukset ja maksetaan tarvittavat vakuutus- ja eläkemaksut.

Kirjanpitäjä maksaa myös muut korvaukset kuten urheilijoiden matkakorvaukset sitä mukaan kun ne on hyväksytty. Hyväksynnän hoitaa seuran puheenjohtaja yhdessä seuran rahastonhoitajan kanssa. Matkakorvauksissa on otettava huomioon KHO:n päätös siitä, että esimerkiksi pääsarjatasolla pesäpalloa pelaavan päätoimisen pelaajan harjoittelupaikat ja kotiottelupaikkakunta määritellään varisnaisiksi työpaikaksi. (Verohallinnon www-sivut 2009.)

## 6.5 Raportointi ja seuranta

Menestyvän liiketoiminnan perustana toimii kyky tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan. Tämä kuitenkin vaatii valmiutta ymmärtää ja hallita liiketoiminnan kokonaisuutta. Hyvä suunnitelma tarjoaa hyvät edellytykset menestykselle ja hyvän toteutuksen aikaansaamiseksi. Taloudellinen tila osoittaa suurimmalta osalta miten liiketoiminta on onnistunut. Ongelmat taloudellisessa tilanteessa antavat aina hälytysmerkkejä, jolloin on tarpeellista alkaa analysoimaan tilannetta sekä kehittämään toimintaa oikeaan suuntaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 75.)

Liiketoiminnan kannalta oleellisia asioita on toiminnan kannattavuus, maksukykyisyyden takaaminen sekä vakavaraisuus. Jotta näihin tavoitteisiin päästäisiin tulee käytössä olla ajantasainen ja luotettava seurantajärjestelmä. Seuranta tarkoittaa menettelyä, jonka avulla varmistetaan, että toiminta vastaa suunnitelmaa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Seurantajärjestelmässä oleellisena asiana onkin tavoitteiden laa-  
timinen, sillä se luo pohjan sille mitä toiminnassa seurataan. Raportoinnin avulla taas saadaan riittävät materiaalit siihen, että seurantaa pystytään toteuttamaan. (Syvänperä & Lindfors 2014 75-76.)

### 6.5.1 Raportoinnin ja seurannan toteuttaminen

Jokaisen toimijan tulee omalla kohdalla miettiä, millaisia raportteja ja kuinka usein tarvitaan, jotta toiminnan ohjaaminen on tehokasta. Raporttien osalta on tärkeää miettiä niiden tietosisältöä, tiheyttä, yksityiskohtaisuutta sekä välitystapaa. Raportoinnin kannalta on tärkeää, että pystytään seuraamaan kaikkia budjetoituja eri osa-alueita.



Yksityiskohtaisuuden kannalta taas on oleellista miettiä mihin käyttöön raportti milloinkin menee, esimerkiksi yksittäinen myyntihenkilö tai koko toimintaa johtava johto tarvitsevat käyttöönsä hyvinkin erilaista tietoa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 77-78)

Seuranta tapahtuu pitkälti budjettien ja toteumaraporttien pohjalta. Tämän kannalta onkin siis hyvin tärkeää, että raporttien ja budjettien luvut ovat kaikilta osin vertailukelpoisia. Useimmat toimijat seuraavat tulosbudjetin toteutumista kuukausittain. Tämän kannalta on tärkeää saada toteumaraportit käyttöön mahdollisimman nopeasti kuukauden päätyttyä. Myös kassabudjettia on syytä seurata kuukausitasolla tai jopa tiheämmin. kassabudjetin seuranta ei ole mahdollista suoraan suoriteperusteisesta kirjanpidosta, joten tämä vaatii toimijan kassanhallinnasta vastaavalta henkilöltä tarkkaa ennakkointia sekä tiheää seuranta. (Syvänperä & Lindfors 2014, 79-83.)

Raportoinnin ja seurannan pohjalta on myös oleellista tehdä johtopäätöksiä sekä tarvittaessa toimenpiteitä. Suositeltava käytäntö on, että järjestettäisiin kuukausittain seurantatilaisuus, jossa käsitellään mahdollisia budjettieroja sekä niiden syitä. On myös tärkeää käsitellä mahdolliset suotuisat poikkeukset budjettieroissa, jotta ne pystytään jatkossa hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Seurannan pohjalta on myös oleellista sopia eri toimenpiteistä joilla mahdolliset budjettierot saataisiin oikaistua. (Syvänperä & Lindfors 2014, 86.)

#### 6.5.2 Raportointi ja seuranta Kankaanpään Maila Ry:ssä

Kankaanpään Mailassa raportointi on hoidettu niin, että eri osa-alueiden toteumia pystytään vertaamaan niille tehtyjen budjettien pohjalta. Kirjanpidossa siis eritellään tilikohtaisesti eri osa-alueet, jolloin toteumat saadaan helposti kohdistettua osa-alueittain tai kokonaisuutena.

Toimeksiantajalla raportointi ja seuranta kohdistuu suurimmalta osin miesten superpesisjoukkueen muodostamaan osa-alueeseen. Raportointi muodostuu kuukausittain pidettävään johtokunnan kokoukseen yhdistyksen rahastonhoitajan tekemänä. Seurannan pohjana käytetään laskutuksessa olevia myyntejä sekä ostolaskuissa olevia laskuja, joita verrataan vuodelle tehtyyn kokonaisbudjettiin kuukausittain.

Toiminta on jatkuvuudeltaan vuosittaisten menojen osalta hyvinkin ennakoitavissa, joten budjettiin liittyviä yllättäviä menoja ei juurikaan esiinny ja ne ovat rahallisesti melko pieniä, sen sijaan kuten aikaisemmin on todettu, myyntibudjetti on huomattavasti haasteellisempaa ennustaa, joten pääpaino seurannassa on myyntien seuranta. Myös myynnistä tulevien tuottojen ajankohta on vaikeasti ennustettavissa, joten kuukausittain seurataan myyntiä tilikauden alusta alkaen, jonka avulla ollaan tietoisia missä mennään kokonaistavoitteen osalta.

Kuukausittaisen seurannan lisäksi toimeksiantaja toteuttaa vuonna 2018 myös kaksi välitilinpäätöstä joiden avulla seurataan laajemmassa mittakaavassa koko toiminnan toteutumista. Budjettierojen osalta tehtävistä toimenpiteistä seurassa päättää johtokunta kuukausittain kokouksien sekä raporttien tarkastelun yhteydessä.

Juniorijaoston ja juniorijoukkueiden osalta seurantaa tekevät juniorijaoston johtaja sekä juniorijaoston rahastonhoitaja. Junioripuolella seurantaa tehdään myös kuukausitasolla. Junioripuolella seuranta keskittyy vahvasti kassaperusteiseen seurantaan niin, että rahat riittävät toiminnan ylläpitämiseen. Junioripuolella yllättäviä menoja ei myöskään juurikaan synny, mutta myös myyntibudjetin ennustaminen on huomattavasti helpompaa, pitkien myyntisopimuksien sekä ennalta määrättyjen seuramaksujen perusteella. Mikäli juniorijaostossa tulee budjettieroja, niin johtokunta päättää toimenpiteistä niiden korjaamiseen.

## 6.6 Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on prosessi, jonka toteuttaa toimijan hallitus, johto ja muu henkilöstö, tämän prosessin tarkoituksena on kohtuullisella varmuudella varmistaa se, että toiminnassa ja raportoinnissa on saavutettu asetetut tavoitteet. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 3.)

### 6.6.1 Sisäinen valvonta käytännössä

Sisäisellä valvonnalla on tarkoitus varmistaa että toiminnot ovat riittävän tehokkaita ja tarpeen mukaisia, taloudellinen raportointi on luotettavaa sekä sitä, että noudatetaan lakeja ja säännöksiä. Sisäinen valvonta koostuu viidestä toisiinsa vaikuttavasta osatekijästä ja niihin vaikuttaa se kuinka liiketoimintaa johdetaan. Nämä viisi tekijää ovat, valvontaympäristö, riskien hallinta, valvontatoimenpiteet, tieto ja tiedonvalvonta sekä seuranta ja valvonta. (KPMG 2008, 37-38.)

Valvontaympäristöllä tarkoitetaan sitä kulttuuria mikä toimijalla on valvonnan suhteen. Tämä vaikuttaa suuresti myös työntekijöiden asenteeseen sisäistä valvontaa kohtaan. Se luo perustan kaikille muille sisäisen valvonnan osatekijöille. Valvontaympäristö pitää sisällään, eettiset arvot, rehellisyyden sekä henkilöstön kyvykkyyden.. Riskienhallinnan kannalta jokainen organisaatio joutuu miettimään niitä riskejä, jotka sitä uhkaavat niin sisältä kuin ulkoakin. Edellytykset hyvälle riskienhallinnalle on organisaation eri tasolla asetetut tavoitteet, jotka ovat keskenään johdonmukaisia. Tavoitteisiin päästäkseen organisaation on syytä miettiä mahdollisesti tavoitteelle uhkana olevia tekijöitä ja näin ollen syntyy toimiva riskien hallinta. Toimintaan liittyvät olosuhteet ovat jatkuvan muutoksen alla, joten on oltava olemassa tavat tunnistaa ja hallita siihen liittyviä riskejä. Valvontatoimenpiteet ovat tapoja ja periaatteita, jotka auttavat varmistamaan sen, että toiminta on johdon toimintaohjeiden mukaista. Valvontatoimenpiteitä on useita erilaisia ja ne auttavat varmistamaan, sen että organisaatio ryhtyy tarvittaviin toimiin mahdollisten riskien hallitsemiseksi. Valvontatoimenpiteitä suoritetaan organisaation kaikilla eri tasoilla ja toiminnoilla. (KPMG 2008, 38-39.)

Sisäisen valvonnan päätavoite on siis hallita riskejä, jotka saattavat tulla eteen kun organisaatio tavoittelee pääsyään tavoitteeseen. Sisäisen valvonnan kannalta siis ensimmäinen ja tärkein tehtävä on määritellä organisaation tavoite. Tavoitteen määrittämisen jälkeen päästään miettimään mitä riskejä se sisältää. Riskien määrittelemisen jälkeen tulee suunnitella toimenpiteet joilla pystytään kontrolloimaan näitä riskejä, kun valvontatoimenpiteet on suunniteltu, tulee niitä alkaa suorittamaan niin, että riskit eivät pääse toteutumaan. Sisäisen valvonnan kannalta on myös tärkeää pystyä reagoi-

maan mahdollisiin uusiin riskeihin. Sisäinen valvonta ei myöskään saa tuottaa organisaatiolle kohtuuttomia menoja, verrattuna siihen mitä menoja mahdolliset riskit aiheuttaisivat. (KMPG 2008, 44-47.)

#### 6.6.2 Sisäinen valvonta Kankaanpään Maila Ry:ssä

Kankaanpään Mailassa on toiminnan tavoitteena tarjota kaiken ikäisille mahdollisuus ohjattuun liikuntaan, pesäpallon harrastamiseen ja yhdessäoloon. Tämä toiminta sisältää niin junioritoimintaa kuin aikuisten huippupesäpalloa. Tavoitteena on ohjata lapset ja nuoret tervehenkiseen joukkueurheiluun ja tasapainoiseen kasvuun. Tavoitteena on myös luoda mahdollisuus menestymiseen miesten superpesiksessä ja vanhempien junioreiden SM-tason juniorisarjoissa. (Kankaanpään Maila Ry:n toimintasuunnitelma, 2017.)

Kankaanpään Mailan toimintaan liittyy useita eri riskejä ja niin ollen sisäinen valvonta on luotava laajassa kokonaisuudessa. Opinnäytetyö käsittelee kuitenkin toimeksiantajan taloudellista kuvaa, joten tässä keskitytään sisäiseen valvontaan taloudelliselta kannalta. Päästäkseen haluamaansa tavoitteeseen vuosittain on Kankaanpään Mailan toiminnan oltava myös taloudellisesti kannattavaa.

Taloudellisen kannattavuuteen pääsemiseen liittyy useita eri riskejä, sisäinen valvonnan kannalta suurimmat riskit sisältyvät siihen, että hankittuja varoja ei käytetä yhdistyksen talousarvion mukaisesti. Yhdistyksen talousarvion perusteella on luotu budjetit ja määritelty kuinka toiminnan kannalta pystytään toimimaan kannattavasti. Miesten superpesisjoukkueen osalta rahastonhoitaja ja puheenjohtaja yhdessä kirjanpitäjän kanssa hoitavat pääsääntöisesti maksuliikenteen. Rahastonhoitaja ja puheenjohtaja tarkastavat, että laskut ja menot ovat talousarvion mukaisia. Näin ollen kaksi erillistä henkilöä valvovat, että maksut menevät oikein perustein. Lisäksi myös varapuheenjohtajalla ja sihteerillä ovat katseluoikeudet tileille ja heidän tehtävä on tarvittaessa tarkastaa sieltä menneitä maksuja.

Juniorijaoston osalta juniorijaoston johtaja yhdessä juniorijaoston rahastonhoitajan kanssa tarkastavat juniorijaoston menot niin, että ne ovat talousarvion mukaisia. Myös

seuran puheenjohtajalla ja varapuheenjohtajalla on näihin tileihin katseluoikeudet, jolla varmistetaan se, että tiliä pystytään tarpeen mukaan valvomaan. Yksittäisten juniorijoukkueiden osalta johtokunta on määrittänyt, että pitää olla kaksi tilinkäyttäjää, jotka hoitavat ja tarkastavat tililtä menneitä maksuja. Lisäksi juniorijaoston puheenjohtajalla sekä seuran puheenjohtajalla ja varapuheenjohtajalla on näihin tileihin katseluoikeudet, jolla voidaan tarvittaessa valvoa käytön talousarvion mukaisuutta.

Kankaanpään Mailassa sisäisen valvonnan työkaluna käytetään myös seuran tekemää talousohjesääntöä sekä ohjetta yksittäisten joukkueiden rahastonhoitajille. Näiden työkalujen tarkoituksena on ennalta ehkäistä mahdollisia väärinkäsityksiä ja virheitä seuran tilien hoidossa. Ohjeiden avulla saadaan tilinkäyttäjille yhteiset säännöt kuinka tilien suhteen toimitaan. Talousohjesäännössä on myös määritelty eri tekijöiden vastuualueita niin, että talouden hoito toimii seuran määräysten mukaisesti.

Yksi riskeistä on myös käteiskassojen käyttö. Käteiskassojen käytöstä on annettu ohjeistus myös juniorijoukkueille edellä mainitulla ohjeistuksella. Käteiskassojen oikeellisuutta valvotaan seuran sisäisesti siten, että kaksi toisistaan riippumatonta henkilöä laskevat sekä alku että loppukassan ja kuittaavat sen lomakkeelle joka tulee säilytettäväksi seuran kirjanpitoon liittyviin tositteisiin. Näin ollen pyritään mahdollisimman hyvin ennaltaehkäisemään mahdollisia virheitä ja epäselvyyksiä.

## 6.7 Organisaatio

Ammattimaisesti toimivat yrityksen tärkeimpiä osa-alueita on sen oma organisaatio. Toiminnan kannalta oleellisinta on organisaation rakenne suhteessa yrityksen strategiaan., organisaation kehitysvaihe, muutosvalmius ja organisaation työvälineet. Organisaation rakenteella tarkoitetaan vastuun ja johtosuhteen jakautumista, eli siitä kuka vastaa mistäkin ja kenellä on päätäntävaltaa missäkin asiassa. Sen jälkeen kun tiedetään kenen vastuulla mikäkin tehtävä on voi kyseinen henkilö alkaa erikoistua omaan vastuualueeseen. (Kokonaho 2008, 53-54.)

### 6.7.1 Organisaatiomallit

Organisaatioiden malleja on hyvinkin paljon erityyppisiä. Organisaation tyyppiin vaikuttaa hyvinkin paljon se millaiseen toimintaan sen tavoite tähtää. Tyyppiin vaikuttaa myös se kuinka organisaation toimintaa johdetaan. On olemassa organisaatioita, joissa työntekijät ovat suoraan ylimmän johdon alaisia, tällaista organisaatiota kutsutaan linjaorganisaatioksi. Linjaorganisaatiossa hyvänä puolena on se, että saadaan nopeasti aikaan hyviä tuloksia, huonona puolena taas on se, että toiminta ei ole pitkäjänteistä ja vaikuttaa työntekijöiden kehitykseen sekä viihtyvyyteen yleensä negatiivisesti. Organisaatioissa yleensä tarvitaan myös erityistaitoja tai juridisia taitoja, jolloin käytetään apuna erityisammattilaisia linjaorganisaation lisäksi, tätä rakennetta kutsutaan linja-esikuntaorganisaatioksi. (Kokonaho 2008, 54-55.)

Yrityksen strategian tueksi voidaan suunnitella myös muita organisaatiomalleja. Toiminto-organisaation mallissa kohdennetaan voimavarat yrityksen eri toimintoihin ja vastuut jaetaan tehtäväkohtaisesti esimerkiksi myyntii, tuotantoon ja talouteen. Tässä mallissa vaarana on se, että yksittäisen toiminnan edut ajavat kokonaisuuden edelle. Tästä yhtenä esimerkkinä voidaan ottaa se, että yrityksen myyntitiimi myy tuotteita välittämättä siitä pystyykö tuotanto yksikkö tuottamaan riittävän määrän riittävällä nopeudella. Toiminto-organisaation mallia on lähellä myös tulosityksikköorganisaatio, jossa itsenäiset tulosityksiköt vastaavat tavoitteista joita heille on asetettu. Toiminto-organisaatiossa johto jakaantuu eri toimintojen johtajille ja tulosityksikössä yksikön johtajille. (Kokonaho 2008, 57-58.)

Organisaation kehittymisen kannalta oleellinen asia on organisaation muutosvalmius. Liiketoimintaympäristössä tapahtumien muutosten takia tarvitaan jatkuvasti organisaatioissa uutta osaamista ja uudenlaisia toimintatapoja. Elinkaaren kypsyysvaiheeseen päässeen organisaatiolle muutokseen valmistautuminen on helpompaa. Organisaatio on tällöin toiminut markkinoilla pitkään ja kehittänyt osaamisen ja maineen hyvälle tasolle niin, että se on merkittävä omassa liiketoimintaympäristössään. Tässä tapauksessa organisaatio pystyy jopa vaikuttamaan liiketoimintaympäristössä tapahtumiin muutoksiin. Organisaation muutosnopeus on usein kiinni siitä miten sen henki-

löstö suhtautuu asiaan, muutos lähtee useimmiten yksilöiden halusta muuttua. Organisaatiossa onkin tärkeää tuoda muutos niin esille, että yksilö näkee itse halun muutokselle ja on valmis poistumaan omalta mukavuusalueeltaan. (Kokonaho 2008, 57-64.)

Organisaation toimivuuden kannalta oleellisin asia muodostavat organisaation jäsenet. Organisaation jäsenien osaaminen on yksi hyvinkin oleellinen asia. On tärkeää, että organisaation henkilöstö on ammattitaitoista, jolloin he hoitavat hommansa esimerkillisesti olosuhteista riippumatta. Osaavien jäsenten saamiseksi muuttuvassa ympäristössä organisaation on myös osattava kehittää henkilöstöä, jotta he pysyvät mukana muutoksessa ja pystyvät pääsemään tavoitteisiin myös jatkossa. Jäsenten asenne muodostaa myös merkittävän osan sen toimivuudesta. Asenne kertoo siitä kuinka aidosti olemme asioista kiinnostuneita ja mitä arvoja itse arvostamme. Asenteen suhteen on organisaatiossa muistettava myös sen tarttuminen muihin jäseniin, näin ollen onkin tärkeää saada negatiivinen ja epätoivoinen asenne kitkettyä pois organisaatiosta. (Kokonaho 2008, 70-80.)

Johtaminen näyttelee myös organisaatiossa suurta roolia. Johtajuuden tehtävänä on pyrkiä varmistamaan se, että toiminta etenee kohti asetettuja tavoitteita eikä eksytä sivuraiteille. Johtaminen on oma lajinsa ja se on monissa tapauksissa erittäin haastavaa. Hyvä johtaminen ilmenee esimerkillisenä toimintana, jolloin se on henkilöstölle hyvä motivaation lähde. Ihmisten johtamisessa juuri esimerkki, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus ovat merkittävimmät asiat. Konkreettinen esimerkillä toimiva johtamistyyli luo luottamusta ja turvallisuuden tunnetta ihmisiin sekä asioihin jolloin päämäärien saavuttaminen on tuloksekkaampaa. (Kokonaho 2008, 92-98.)

#### 6.7.2 Organisaatio Kankaanpään Maila Ry:ssä

Kankaanpään Maila toimii tällä hetkellä lähes täysin vapaaehtoisista koostuvalla organisaatiolla. Päävastuu yhdistyksessä on johtokunnalla, jolla on myös strategisesti suuri vastuu toiminnan toteuttamisesta ja organisoinnissa. Organisaatio muodostuu siis johtokunnan johdon alaisesti.

Organisaatio jakautuu pitkälti toimintojen perusteella eri osiin. Kankaanpään Mailassa nämä eri toiminnot ovat markkinointi, tuomaritoiminta, edustuspesäpallo sekä junioritoiminta. Kuten todettiin kaikki eri toiminnot toimivat johtokunnan alaisuudessa, mutta toiminnoille on nimetty omat vastuuhenkilöt jotka hoitavat toiminnan organisoimista. Organisaation on tällä hetkellä muutosvaiheessa ja sitä pyritään muokkaamaan mahdollisimman selkeäksi, koska vapaaehtoistyössä toimijat saattavat vaihtua lähes vuosittain. Organisaation toimintojen sisällä osa toiminnoista jakautuu vielä useampaan osaan. Esimerkkinä voidaan ottaa toiminnot junioritoiminto ja edustuspesäpallo. Molemmat toiminnot jakautuvat myös sekä taloudelliseen, että urheilulliseen puoleen. Toiminnon sisällä on tärkeät tavoitteet siitä, että sekä urheilullinen puoli kehittyy ja tavoitteisiin päästään, mutta yhdistyksen toiminnan kannalta on tärkeää myös, että taloudellinen puoli toimii. Eri toiminnot menevätkin siis hyvin paljon ristiin, esimerkiksi tuomaritoiminta ja junioritoiminta, ne ovat keskenään riippuvaisia toisistaan sillä ilman tuomareita ei pelejä pystytä pelaamaan.

Taloudellisesti tarkasteltuna taloudellisesta kannattavuudesta vastuu on yhdistyksen johtokunnalla. Taloudellinen toiminta on kuitenkin myös jaettu omille vastuualueilleen. Edustuspesäpalloilun taloudellista toimintaa johtokunnan ohjeiden mukaisesti johtaa ja vastaa siihen nimetty työryhmä. Junioripuolella taas juniorijaoston johtoryhmä vastaa sen taloudellisesta toiminnasta johtokunnan ohjeiden mukaisesti. Näiden ryhmien johtajat jakavat vastuualueita niin ikään alaspäin omissa toiminnoissaan.

Kankaanpään Mailassa pidetään erittäin tärkeänä sitä, että saadaan kehitettyä selkeä organisaatio malli tulevaisuudelle. Vaikkakin seurassa samat henkilöt joutuvat hoitamaan useita eri toimia on tärkeää, että ihmisten vaihtuessa saadaan toiminta jatkumaan entisellään niin, ettei tarvitse alkaa alusta miettimään mikä asia kuuluu kenenkin vastuulle.



## 7 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Talouden suunnittelun kannalta Kankaanpään Mailassa tulisi panostaa pitkäaikaisten sopimusten tekemiseen sekä pelaajien, että yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämä helpottaisi yhdistystä huomattavasti budjetin laatimisessa sekä sen noudattamisessa. Pitkäaikaisten sopimusten pohjalta pystyttäisiin ennustamaan huomattavasti paremmin tulevaisuutta niin menojen kuin tulojen suhteen. Tämän avulla välttyttäisiin isoilta taloudellisilta riskeiltä. Taloudellinen suunnittelu toimeksiantajalla painottuu myös paljon kesän ottelutapahtumiin. Ottelutapahtumien kannalta olosuhteita on mahdoton ennustaa etukäteen esimerkiksi sään osalta, tämän kannalta olisikin siis tärkeää saada myytyä mahdollisimman paljon lippuja ottelutapahtumiin jo ennakoon, niin että isot yleisökadot vältettäisiin taloudellisesti kesällä.

Seuran taloudelliseen seurantaan on vuosien saatossa panostettu jo entistä enemmän. Yhtenä tärkeänä palasena sen toimimiseen olisi kuitenkin hyvä panostaa vielä kassabudjetin seurantaa. Kassabudjetin avulla toimeksiantajan olisi helpompi seurata tarvittavan rahan määrää kuukausitasolla. Tämän avulla välttyttäisiin mahdollisilta viivästysmaksuilta, kun rahat saataisiin yhdistykseen riittävän ajoissa. Kassabudjetin avulla on helpompi hahmottaa sitä kuinka paljon rahaa tarvitaan kassaan jollakin aikavälillä.

Suurin tarve yhdistyksen toiminnan kannalta on kuitenkin toimivan organisaation luominen. Organisaatiossa on selvät rakenne kuinka asiat toimivat ja miten niitä pitäisi hoitaa, mutta yhdistys tarvitsisi vielä tarkemman strategian siihen mitkä tehtävät kuuluvat kenenkin vastuualueelle. Yhdistyksessä on tällä hetkellä aktiivisia toimijoita enemmän kuin aikaisempina vuosina, joten nyt olisi yhdistyksen kannalta erityisen tärkeää osata jakaa organisaation tehtävät oikeille toimijoille. Kuten edellä jo mainittiin, yhdistyksessä on alettu rakentamaan uutta organisaatiokaaviota. Organisaatiokaavio on tarkoitus saada valmiiksi vielä vuoden 2018 aikana ja vastuuhenkilöille on tarkoitus tehdä listat mitä heidän vastuualueille kuuluu.

## 8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aiheena oli käsitellä sitä, mitä eri osa-alueita yhdistyksen talousjohtaminen pitää sisällään ja miten niitä hoidetaan. Tarkoituksena oli käydä asioita teoria-  
varassa läpi ja tämän jälkeen peilata niitä toimeksiantaja yhdistyksen toimintaa. Talouden kannalta tärkeinä osa-alueina opinnäytetyössä käsiteltiin, talouden suunnittelua, kirjanpidon järjestämistä, palkkahallintoa, yhdistyksen yleishyödyllisyyttä, raportointia, sisäistä valvontaa sekä organisaation toimivuutta.

Opinnäytetyössä on ensin käyty läpi asiat teoriassa ja pohjustettu asiaa sitä kautta. Tämän jälkeen asiat on käyty läpi toimeksiantajan kannalta ja miten toimeksiantajan toiminnassa asiat otetaan huomioon ja toteutetaan. Teorian pohjalta haastattelin Kankaanpään Mailan pitkäaikaisinta puheenjohtajaa vuosilta 2006-2015 sekä toimeksiantajan nykyistä puheenjohtajaa, rahastonhoitajaa, sekä yhtä johtokunnan jäsentä. Haastattelut tehtiin osa-aluekohtaisesti. Seuran nykyinen puheenjohtaja omaa pitkän linjan kokemuksen myös muiden yhdistysten johtamisesta.

Kankaanpään Mailan tapauksessa taloudellisen toiminnan johtamisen osa-alueet on otettu huomioon kohtuullisen hyvin. Monella osa-alueella toiminta yhdistyy teoria tietoon isoilta osin. Suurimmat eroavaisuudet teorian ja toimeksiantajan suhteen käytiin lävitse edellisessä luvussa ja ne olivat talouden suunnittelun pitkäjänteisyyden tärkeys kun suunnitellaan ja budjetoidaan tulevaa, kassavirtabudjetin käyttäminen kuukausittaisessa seurannassa. Sekä organisaation rakenteen kannalta yksittäisten henkilöiden toimiminen ja ohjeistu. Haastattelujen perusteella myös toimeksiantaja oli näistä asioista samaa mieltä ja niitä onkin lähdetty jo suurimmalta osalta kehittämään. Suurimpien yhteistyökumppaneiden kanssa on saatu solmittua jo pidempiaikaisia sopimuksia. Myös kausikortteja on alettu myymään ennakkoon järjestelmällisesti. Organisaatiokaaviota on kehitetty ja tarkoituksena on seuraavaksi kehittää tehtävänkuvaukset.

Opinnäytetyön tavoitteena oli siis luoda pohja talousjohtamiseen Kankaanpään Mailalle. Tämän työ on oiva ohje johtokuntatyöskentelyssä toimivien henkilöiden avuksi. Tämä työ antaa selkeät linjat siitä, mitä johtokunnassa toimivien henkilöiden tulee ottaa huomioon taloudellisesta näkökulmasta.

## LÄHTEET

Arvolisäverolaki 30.12.1993/1501

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2013. Internal Control – Integrated Framework – Executive Summary. COSO

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Itä-Suomen yliopiston www-sivut. 2018 <https://www.uef.fi/fi/etusivu>

Kajaanin Ammattikorkeakoulun www-sivut. 2018. Viitattu 22.03.2018. <https://www.kamk.fi/fi>

Kankaanpään Maila Ry www-sivut. 2018. Viitattu 22.03.2018. <http://www.kankaanpaanmaila.fi>

Kankaanpään Maila Ry www-sivut. 2017. Viitattu 19.12.2017. <http://www.kankaanpaanmaila.fi>

Kankaanpään Maila Ry. Toimintakertomus. 2016.

Kankaanpään Maila Ry. Toimintasuunnitelma. 2017.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen – Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Aksios: Helsinki

Kondelin, A., Laitinen, M. & Peltomäki, T. 2015. Palkkahallinnon säädökset. Helsinki: Talentum. Viitattu 19.2.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FABBFXCTEB#kohta:110>

KPMG. 2008. Corporate Governance – sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Edita: Helsinki

Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsingin: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry

Lapin Ammattikorkeakoulun www-sivut. 2018. Viitattu 22.03.2018.

Pessi, A. & Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. <http://www.kansalaisareena.fi/RAYraportti23.pdf>

Pesäpalloliiton www-sivut. 2017. Viitattu 3.12.2017. <http://www.pesis.fi>

Syvänperä, S. & Lidfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari

Talari, P. 2010. Yhdistykset, säätiöt ja verotus – käsikirja yleishyödyllisten yhteisöjen verotuksesta. Helsinki: Edita

Työeläkelakipalvelu www-sivut 2017. Viitattu 21.2.2018. <https://www.tyoelakelakipalvelu.fi>

Verohallinnon www-sivut. 2012. Viitattu 22.2.2018. <https://www.vero.fi>

Verohallinnon www-sivut. 2009. Viitattu 21.2.2018. <https://www.vero.fi>

Verohallinnon www-sivut. 2017. Viitattu 30.4.2018. <https://www.vero.fi>

Tuloverolaki 30.12.1992/1535

Yhdistyslaki 26.5.1989/503

Yhdistystiedon www-sivut. 2013. Viitattu 12.11.2017. <http://www.yhdistystieto.fi>

Yhdistystoimijoiden www-sivut- 2018. Viitattu 30.4.2018. <http://www.yhdistystoimijat.fi/>

Huomioon otettavia asioita Kankaanpään Mailan johtokunnalle talouden hoidossa:

### Yhdistyksen yleinen luonne ja päätöksenteko

- hallitus hyväksyy yhdistyksen jäsenet
- ylin päättävä elin on yhdistyksen kokous, jossa kaikki jäsenet ovat äänivaltaisia (syyskokous ja kevätkokous)
- syyskokous valitsee johtokunnan, joka vastaa yhdistyksen taloudellisen toiminnan toteuttamisesta
- kevätkokouksessa hyväksytään tilinpäätös
- sääntöjen mukainen nimenkirjoitusoikeus on puheenjohtajalla tai varapuheenjohtajalla yhdessä sihteerin tai rahastonhoitajan kanssa.

### Yhdistyksen taloudellinen suunnittelu

- toiminnan oltava kannattavaa, voittoa ei tavoitella muuta, kuin kattamaan edellisten kausien tappioita.
- budjettien laatiminen
  - o hallinto
  - o edustusjoukkue
  - o juniorijoukkueet

#### Budjetoinnissa huomioon otettava

- kotiotteluiden määrä
- kotiotteluiden ajankohta ja viikonpäivät
- yleinen suhdannetilanne yhteistyökumppaneiden osalta
- edellisen kauden toteutumat sekä yhteistyösopimuksista että ottelu-kohtaisista tuotoista €/asiakas
- vierasotteluiden ajankohdat (yöpymisten varalta)
- ”kiinteiden” maksujen muutokset, esimerkiksi: sarjamaksut, lisenssit, tilavuokrat
- pääsääntönä pyritään mahdollisimman pitkiin sopimuksiin sekä pelaajien, että yhteistyökumppaneiden osalta jolloin ennustettavuus helpottuu.

### Kirjanpito

- yhdistys on kirjanpitovelvollinen
- kaksinkertainen kirjanpito
- suoriteperusteisuus
- tilikauden pituus 12 kk
- pesäpalloliitto vaatii välitilinpäätökset 2 kertaa vuodessa (huhtikuun ja heinäkuun lopun tilanteet)

## Yhdistyksen yleishyödyllisyys

- olemme yleishyödyllinen yhdistys
  - o toiminta kaikille avointa
  - o ei tavoitella voittoa
  - o ei kohtuullisia suurempia palkkoja
- verovapaata tuloa on
  - o ottelutapahtumien tuotot
  - o kausijulkaisulehtien julkaisun tuotot
  - o jäsenmaksutuotot
  - o mainosten myyminen asusteisiin
  - o talkootyöt (tapauskohtaisesti tarkistettava)
- myynnistä josta ei makseta tuloveroa ei peritä myöskään arvonsäveroa

## Palkkahallinto

- palkansaajien tietojen ylläpito sekä palkkatietojen ylläpito
- yhdistyksen palkansaajia koskee samat määräykset kuin yrityksissä
- junioreiden tuomaripalkoista pidätettävä myös vero
- urheilijapalkkaa voidaan maksaa 11 190 (2017) asti, jolloin ei pidätetä muuta kuin ennakonpidätys, vakuutus lisenssistä
- rajan yli saaville on otettava urheilijaturvan tapaturma ja eläkevakuutus, ei vakuutusta lisenssiin
- palkkaan lasketaan palkat sekä myös luontaisedut
- jos palkkio on sidottu pelaajan menestykseen ym. erääntyy myös tapaturma ja eläkevakuutus maksettavaksi silloin kuin tavoite täyttyy.
- ei lasketa muun toiminnan tulija.
- jos tulee kesken kauden myös toisen seuran tulot lasketaan, joten saatava tieto mitä on aikaisemmin kaudella maksettu.

## Raportointi ja seuranta

- viikko/kuukausitasoinen raportointi taloudellisesta tilanteesta
- käytävä läpi rahavirrat menojen ja tulojen kohdalla
- ennakoitava tuloja ja menoja
- maksusuunnitelmien teko menojen suhteen jos tulot eivät riitä
- välitilinpäätökset

Tuloja ja menoja on tärkeä seurata jatkuvasti ja neuvotella maksuajoista, jotta vältytään perintä sekä korkokustannuksilta!!

## Sisäinen valvonta

- jokaisella pankkitilillä oltava kaksi käyttäjää

- tämän lisäksi katseluoikeudet puheenjohtajalla, rahastonhoitajalla, sihteerillä ja varapuheenjohtajalla
- valvottava tilien käyttöä, jotta vältytään epäselvyyksiltä
- tilityksistä ja nostoista aina selite ja tosite
- varat käytettävä budjetin rajoissa varsinaiseen toimintaa
  - o jos poikkeus siitä tehtävä johtokunnassa päätös
- käteiskassojen nostot ja tilitykset, näistä täytetään aina lomake joka toimitetaan kirjanpitoon.